



Hilfestellung der DNA:

Handlungsempfehlung: Lessons
Learned – Wissen sichern, teilen
und gemeinsam wachsen

Inhalt

1. Einleitung	3
1.1. Ziel des Dokuments	3
1.2. Warum Lessons Learned wichtig sind	3
1.3. Zielgruppe	3
2. Grundlagen: Was sind Lessons Learned?	4
2.1. Definition	4
2.2. Nutzen für Organisation und Teams	4
2.3. Typische Herausforderungen	5
3. Formate und Vorgehensweisen	5
3.1. Wann ist ein Lessons Learned sinnvoll?	5
3.2. Formate im Überblick	5
3.3. Mögliche Formate je Ziel und Gruppengröße	5
3.4. Vorbereitung & Durchführung	7
3.5. Dokumentation & Nutzung	7
3.6. Hinweise zur Nutzung	7
4. Erfolgsfaktoren für nachhaltige Lessons Learned	8
5. Mögliche Leitfragen für ein Lessons Learned-Format	8
5.1. Einstieg: Rahmen und Zielklärung	8
5.2. Erfolge und Stärken	8
5.3. Herausforderungen und Stolpersteine	8
5.4. Zusammenarbeit und Kommunikation	9
5.5. Organisation & Prozesse	9
5.6. Wirkung und Nutzen	9
5.7. Ausblick: Empfehlungen & Transfer	9
5.8. Meta-Reflexion	10
6. Vorschläge zu Themenbereichen, welche man beleuchten könnte	10
6.1. Projektmanagement	10
6.2. Kommunikation	10
6.3. Teamarbeit	10
6.4. Technik und Tools	10
6.5. Risikomanagement	11
6.6. Qualität	11

6.7. Kundenzufriedenheit.....	11
6.8. Kulturelle und organisatorische Aspekte.....	11
7. Weitere Infos oder hilfreiche Vorlagen.....	11

1. Einleitung

1.1. Ziel des Dokuments

Dieses Handbuch soll Mitarbeitende und Teams dabei unterstützen, aus abgeschlossenen oder laufenden Projekten systematisch zu lernen.

Es richtet sich an alle, die vor einem wichtigen Meilenstein oder dem Abschluss eines Projektes stehen – egal, ob groß oder klein.

Ziel ist es, Orientierung zu geben:

- **ob** ein Lessons-Learned-Prozess sinnvoll ist,
- **welches Format** dafür geeignet ist (z. B. Workshop, Reflexionsgespräch, Umfrage etc.),
- **was dafür benötigt wird** (Ressourcen, Zeit, Moderation, Dokumentation),
- und **wie die Ergebnisse nachhaltig genutzt** werden können.

So soll das Handbuch helfen, Lernprozesse in der Organisation zu fördern und das Erfahrungswissen aller Mitarbeitenden sichtbar und nutzbar zu machen.

1.2. Warum Lessons Learned wichtig sind

In Projekten sammeln Teams wertvolle Erfahrungen – positive wie herausfordernde. Oft bleiben diese aber in Köpfen, E-Mails oder Protokollen verborgen.

Lessons Learned schaffen einen Raum, um innezuhalten, Erfolge und Stolpersteine bewusst zu reflektieren und daraus gemeinsam Schlüsse zu ziehen.

Ein systematischer Umgang mit Lessons Learned:

- stärkt **Organisationslernen** und Wissensmanagement,
- fördert **Qualität und Effizienz** zukünftiger Projekte,
- unterstützt **Transparenz, Vertrauen und Zusammenarbeit**,
- und macht die Organisation **anpassungsfähiger und resilienter** in Veränderungsprozessen.

1.3. Zielgruppe

Das Handbuch richtet sich an:

- Projektleitungen und Teams im Haupt- und Ehrenamt,

- Fachbereiche, die Projekte umsetzen oder begleiten,
- Führungskräfte, die Lernprozesse in ihren Bereichen fördern möchten,
- und **alle, die ihr Wissen strukturiert weitergeben möchten.**

2. Grundlagen: Was sind Lessons Learned?

2.1. Definition

„Lessons Learned“ sind **Erkenntnisse, Erfahrungen und Schlussfolgerungen**, die aus der Durchführung eines Projekts oder Prozesses gezogen werden.

Sie beantworten die Fragen:

- Was ist gut gelaufen – und warum?
- Was hätte besser laufen können – und wie?
- Was wollen wir beim nächsten Mal anders machen?

Im Kern geht es also darum, **Erfahrungen in Wissen zu verwandeln**, das für künftige Projekte nutzbar ist.

2.2. Nutzen für Organisation und Teams

Ein gut gestalteter Lessons-Learned-Prozess bietet vielfältige Vorteile:

Für das Team:

- Schafft einen bewussten Abschluss und Raum für Reflexion
- Erhöht Motivation durch Anerkennung von Erfolgen
- Fördert Teamzusammenhalt und gegenseitiges Verständnis
- Identifiziert Verbesserungspotenziale in Arbeitsweisen und Kommunikation

Für die Organisation:

- Vermeidet Wiederholung von Fehlern
- Baut Erfahrungswissen systematisch auf
- Unterstützt das Wissensmanagement
- Liefert Impulse für Strategie- und Organisationsentwicklung
- Macht Lernprozesse sichtbar und nachvollziehbar

2.3. Typische Herausforderungen

- **Zeitdruck:** Zwischen Projektabschluss und nächstem Vorhaben bleibt oft keine Zeit für Reflexion.
- **Fehlende Kultur:** Lernen aus Fehlern ist nicht überall selbstverständlich.
- **Unklare Verantwortung:** Niemand fühlt sich für die Dokumentation oder Weitergabe zuständig.
- **Erkenntnisse versanden:** Ergebnisse werden nicht weiter genutzt oder geteilt.
- **Zu aufwendig gedacht:** Manchmal reicht ein einfaches Format – z. B. eine kurze Teamumfrage oder ein strukturiertes Feedbackgespräch.

3. Formate und Vorgehensweisen

3.1. Wann ist ein Lessons Learned sinnvoll?

Ein Lessons Learned lohnt sich insbesondere:

- nach **wichtigen Meilensteinen** oder **Abschluss eines Projekts**,
- bei **ungeplanten Herausforderungen** oder **Kurswechseln**,
- oder wenn ein **Teamwechsel** bevorsteht und Wissen gesichert werden soll.

3.2. Formate im Überblick

Format	Beschreibung	Aufwand	geeignet für
Workshop (1–2 Std.)	Gemeinsame Reflexion mit Moderation	Mittel	Teams ab 3 Personen
Kurzreflexion (30 Min)	Kurze Austauschrunde im Teammeeting	Gering	Kleine Projekte
Online-Umfrage	Strukturierte Fragen zur Projekterfahrung	Niedrig	Größere Gruppen, wenig Zeit
Einzelinterviews	Vertiefte Gespräche zu Erfahrungen	Hoch	Komplexe Projekte
Peer Review / Kolloquium	Austausch mit anderen Teams	Mittel	Querschnittsthemen

3.3. Mögliche Formate je Ziel und Gruppengröße

Ziel	Format	Geeignete Gruppengröße	Dokumentationsmöglichkeiten
Interaktiver Austausch / Perspektivensammlung	World Café	8–25	Tischprotokolle, Fotoprotokoll, digitale Pinnwand (Miro/Padlet), Summary Cards
	Fishbowl-Diskussion	8–25	Moderator-Transkript, Sprecher-Notizen, Fotos, digitale Zusammenfassung
	Gallery Walk	10–50	Fotos von Plakaten/Post-its, digitale Boards (Miro, Conceptboard), Clustering/Export, Zusammenfassungsdokument
Reflexion & strukturierte Erkenntnisse	After-Action-Review (AAR)	1–10	Protokollvorlage, Key-Learnings-Liste, Verantwortlichkeiten, PDF/Handreichung
	Timeline-Reflexion	5–15	Zeitstrahl-Bild, Markierungen, Lessons List, Fotoprotokoll, digitale Boards
	Storytelling-Session	5–15	Audioaufnahme, schriftliche Zitate, Story-Archiv, Fotoprotokoll, Zusammenfassung als PDF
Kreativ & spielerisch / Motivation	Failure Party / Fehlerkultur-Workshop	5–15	Protokoll der Learnings, Audio/Video-Aufzeichnung, Fotodokumentation, digitale Pinnwand
	Lessons-Learned-Bingo / Karten-Spiel	5–20	Fotos der Karten, digitale Dokumentation (z. B. Padlet), Ergebnisliste der Karten
	Zukunftswerkstatt rückwärts	5–25	Fotoprotokoll, Clusterung der Ideen, digitale Pinnwand, Lessons-Learned-Dokument
Dokumentation & Transfer / nachhaltige Sicherung	Digitale Lessons-Learned-Wand	1–50+	Padlet/Miro/Trello, kontinuierliche Ergänzungen, PDF-Export, Tagging/Clustering
	Lessons-Learned-Booklet / Handreichung	1–50+	PDF/Print, strukturierte Zusammenfassung, Verantwortlichkeiten, Tipps und Best Practices
	Podcast / Video-Interviews	1–50+	Audio/Video-Archiv, Transkript, Zusammenfassung der Learnings, digitale Bibliothek

3.4. Vorbereitung & Durchführung

1. **Ziel festlegen:** Was soll am Ende herauskommen?
2. **Format auswählen (abhängig von Ziel und Gruppengröße):** Workshop, Umfrage etc.
3. **Rahmen klären:** Teilnehmende, Dauer, Moderation, Dokumentation.
4. **Fragen leiten lassen:**
 - Was war unser Ziel – haben wir es erreicht?
 - Was hat besonders gut funktioniert?
 - Wo gab es Hindernisse?
 - Was empfehlen wir für das nächste Mal?
5. **Ergebnisse sichern & teilen:** z. B. über internes Wiki, Wissenshub oder Projektordner.

3.5. Dokumentation & Nutzung

Ein Lessons Learned ist nur so wertvoll wie seine Nutzung.

Empfehlenswert ist:

- **Kurzprotokoll** mit zentralen Erkenntnissen und Empfehlungen
- **Ablage an einem zentralen Ort** (z. B. Wissensplattform)
- **Verknüpfung mit zukünftigen Projekten:** Erkenntnisse als Startinput nutzen
- ggf. **Sammlung in einer organisationsweiten Übersicht**, um Muster zu erkennen

3.6. Hinweise zur Nutzung

Zielgruppen & Gruppengröße:

- Kleinere Gruppen (<10) eignen sich besser für tiefgehende Reflexion, Storytelling oder AAR.
- Mittlere Gruppen (8–25) profitieren von interaktiven Formaten wie World Café, Fishbowl oder kreativen Workshops.
- Große Gruppen (>25) können über digitale Boards, Gallery Walk oder Videoformate teilnehmen.

Dokumentation:

- Immer mindestens **eine Person für Dokumentation** definieren.
- Kombination aus **digital** (Miro, Padlet, Trello), **schriftlich** (PDF, Booklet) und **visuell** (Fotos, Boards) schafft Nachhaltigkeit.

Kombinationen:

- Spielerische/energetische Formate können gut mit strukturierten Dokumentationsmethoden kombiniert werden.

- Storytelling, Fishbowl oder World Café → nachträglich **Key-Learnings zusammenfassen**, um Transfer sicherzustellen.

4. Erfolgsfaktoren für nachhaltige Lessons Learned

- Eine **wertschätzende, offene Gesprächskultur** („Lernen statt Schuld suchen“)
- **Regelmäßigkeit**: nicht nur am Projektende, sondern auch zwischendurch
- **Verbindlichkeit**: Ergebnisse werden dokumentiert und genutzt
- **Transparenz**: Erkenntnisse zugänglich machen
- **Verankerung im Prozess**: Lessons Learned als festen Baustein im Projektmanagement etablieren

5. Mögliche Leitfragen für ein Lessons Learned-Format

5.1. Einstieg: Rahmen und Zielklärung

Diese Fragen helfen, alle ins Boot zu holen und den Blick auf das Ganze zu richten:

- Was war das Ziel unseres Projekts / Meilensteins?
- Wurde dieses Ziel erreicht? Wenn ja, wodurch – wenn nein, warum nicht?
- Was war der ursprüngliche Plan – und was hat sich unterwegs verändert?
- Wie haben wir auf Veränderungen reagiert?

5.2. Erfolge und Stärken

Diese Fragen fördern positives Lernen und Wertschätzung:

- Worauf sind wir besonders stolz?
- Was ist uns richtig gut gelungen – und warum?
- Welche Entscheidungen oder Vorgehensweisen haben sich bewährt?
- Welche Ressourcen, Kompetenzen oder Haltungen haben zum Erfolg beigetragen?
- Welche Überraschungen waren positiv?

5.3. Herausforderungen und Stolpersteine

Hier geht es um ehrliche Reflexion – ohne Schuldzuweisungen:

- Was hat nicht so funktioniert, wie wir es erwartet haben?

- Wo sind wir auf Schwierigkeiten gestoßen – und was waren deren Ursachen?
- Gab es Phasen, in denen die Zusammenarbeit nicht gut lief? Warum?
- Was hätten wir mit dem heutigen Wissen anders gemacht?
- Welche Rahmenbedingungen (z. B. Zeit, Rollen, Kommunikation) haben uns behindert?

5.4. Zusammenarbeit und Kommunikation

Besonders wichtig, wenn ihr aus Projekten auch kulturell oder strukturell lernen wollt:

- Wie war die Zusammenarbeit im Team?
- Haben wir offen und transparent kommuniziert?
- Wie war die Abstimmung mit anderen Bereichen / Partnern / Stakeholdern?
- Gab es Momente, in denen Konflikte entstanden sind – wie wurden sie gelöst?
- Was hat uns als Team gestärkt?

5.5. Organisation & Prozesse

Hier geht's um Strukturen, Abläufe und Schnittstellen:

- Waren unsere Prozesse klar und hilfreich?
- Haben Rollen und Verantwortlichkeiten gepasst?
- Waren Informationen und Ressourcen zur richtigen Zeit verfügbar?
- Welche Tools oder Methoden haben gut funktioniert, welche nicht?
- Was hat uns organisatorisch besonders unterstützt – oder gebremst?

5.6. Wirkung und Nutzen

Diese Fragen helfen, das Projekt im größeren Zusammenhang zu betrachten:

- Welche Wirkung hat unser Projekt / Prozess erzielt?
- Wie wurde es von Zielgruppen oder Partnern aufgenommen?
- Gibt es messbare oder wahrnehmbare Veränderungen?
- Was bleibt – auch über das Projekt hinaus?

5.7. Ausblick: Empfehlungen & Transfer

Hier wird das Lernen konkret:

- Was empfehlen wir für zukünftige Projekte ähnlicher Art?
- Was sollten wir beibehalten?
- Was sollten wir künftig anders machen – und wie genau?
- Welche Erfahrungen möchten wir an andere Teams weitergeben?
- Welche Erkenntnisse sind für die Organisation als Ganzes relevant?

5.8. Meta-Reflexion

Für eine tiefergehende, kulturelle Ebene:

- Was haben wir über uns als Team gelernt?
- Wie hat sich unsere Haltung zum Thema Lernen / Fehler verändert?
- Was brauchen wir, um künftig noch besser zu lernen?
- Wie könnte die Organisation Lernen noch besser fördern?

6. Vorschläge zu Themenbereichen, welche man beleuchten könnte

6.1. Projektmanagement

- Zeitplanung
- Ressourcenplanung
- Budget

6.2. Kommunikation

- Interne Kommunikation
- Externe Kommunikation mit Kunden, Stakeholder etc.

6.3. Teamarbeit

- Rollen und Verantwortlichkeit
- Zusammenarbeit

6.4. Technik und Tools

- Funktionalität und Zuverlässigkeit der eingesetzten Tools
- Technische Herausforderungen oder Innovationen

6.5. Risikomanagement

- Identifikation und Umgang mit Risiken
- Unterartete Probleme und deren Lösungen

6.6. Qualität

- Ergebnisse oder Produkte
- Prüfprozesse und deren Wirksamkeit

6.7. Kundenzufriedenheit

- Feedback von Kunden oder Nutzenden
- Erwartung vs. Tatsächliche Ergebnisse

6.8. Kulturelle und organisatorische Aspekte

- Unternehmenskultur
- Führung und Entscheidungsprozesse

7. Weitere Infos oder hilfreiche Vorlagen

Unter folgendem Link haben wir erste Vorlagen erstellt, welche gerne genutzt werden können:

[DNA | Lessons Learned Vorlage - Miro](#)

Rückfragen können gerne an folgende Personen gerichtet werden:

Olivia Köhler, AWO Bundesverband, olivia.koehler@awo.org

Anna Hanft, AWO Mittelrhein, anna.hanft@awo-mittelrhein.de

Marie von Borstel, AWO Region Hannover, marie.vonborstel@awo-hannover.de

Elke Fischer-Sengteller, AWO Kreisverband Heinsberg, Elke.Sengteller@awo-hs.de

Community Managerin:

Celine Grünewald, AWO Bundesverband, celine.gruenewald@awo.org